

Nieuwe Economie, Nieuw Management?

De roemruchte Nieuwe Economie zet de schijnwerpers op ontwikkelingen als e-commerce, CRM, multi-channeling, enzovoorts. Klanten worden via nieuwe kanalen benaderd, lokale markten veranderen in wereldmarkten. Deze ontwikkelingen hebben significante gevolgen voor de onderliggende IT-dienstverlening waar het gaat om flexibiliteit, kwaliteit en kostenbeheersing. Hoe richt je een Service Management organisatie hier op in?

Wat is er zo nieuw aan de Nieuwe Economie?

Het Internet is niet meer weg te denken uit onze huidige maatschappij. Daar waar het net slechts enkele jaren geleden nog het domein van de computerfreaks was, is het medium nu breed geaccepteerd. Zo is er vandaag de dag bijna geen product of bedrijf meer te vinden, of er wordt wel verwezen naar een webpagina of e-mail adres. En, belangrijker nog, is het Internet een echte handelsplaats aan het worden, een wereldwijde marktplaats waar aanbieders en kopers bij elkaar komen. Een hele evolutie ten opzichte van de oorspronkelijke rollen van elektronische postbode en van schatkamer aan informatie.

De leveranciers.

Vanuit het perspectief van leveranciers bezien biedt deze ontwikkeling interessante mogelijkheden. Ze krijgen er een nieuw, virtueel en relatief goedkoop distributiekanaal bij. Via een elektronische etalage op het Internet kunnen ze goederen en diensten aan de gehele wereld aanbieden of verhandelen. Dit distributiekanaal is in eerste instantie ook nog eens vrij eenvoudig op te zetten. De huidige ontwikkelprogrammatuur maakt het bouwen van een virtuele etalage of winkel (een "web presence"), inclusief database toegang en Internetbetalingen steeds simpeler. Daarnaast zijn voorbeelden op het Internet zelf in zeer ruime mate beschikbaar. Ook hoeft een eerste stap op het Internet tegenwoordig bijna niets meer te kosten. Gratis domeinnamen, gratis ruimte bij providers, alles wordt in het werk gesteld om de ondernemer zo snel en eenvoudig mogelijk zichtbaar te maken op het Internet. De webwinkels schieten dan ook als paddestoelen uit de grond, van boekhandels tot apotheken, van amusementleveranciers tot aanbieders van juridische adviezen.

De concurrentie

Maar wat de ene leverancier kan, kan de andere ook. Het kan leuk zijn om een wereldmarkt tot je beschikking te krijgen, maar je zult al snel ontdekken dat je ook te maken krijgt met wereldwijde competitie. Klanten op het Internet vertonen vluchtig gedrag, hebben geen duidelijke band met een leverancier, dus gaan ze gemakkelijk naar een concurrent. Hoe verwerf (en behoud!) je marktaandeel? Via exclusiviteit? Of prijs? Of toch maar door een focus op de lokale markt? En wat zijn dan de gevolgen van dit nieuwe distributiekanaal voor je organisatie? Als we een parallel trekken met de Telecom business, dan zien we hierin veel van het bovenstaande terug. Alle aanbieders proberen (hoe kortstondig ook) even iets nieuws, iets exclusiefs te bieden. Innovatie staat dus in hoog aanzien. In het vaandel van Ericsson, bekend van de mobiele telefoons, staat bijvoorbeeld niet voor niets dat "being first" veel belangrijker is dan "being best". Ook is duidelijk te zien dat de telecom-aanbieders op prijs uitgevchten

raken. Service wordt een steeds belangrijker wapen in de strijd om het marktaandeel. Want met service bind je klanten. Klanten houden wordt ook steeds belangrijker dan klanten verwerven. De kosten, gemoeid met het verwerven van een nieuwe klant (marketing inspanningen en dergelijke) liggen een factor vijf hoger dan de kosten om een klant te behouden. Concurrenten moeten dus nauwlettend in de gaten worden gehouden, er moet razendsnel op hun aanpak worden ingespeeld. Dit stelt hoge eisen aan flexibiliteit, terwijl ook kwaliteit en kostenbeheersing cruciaal zijn.

De klanten

Het potentieel aan klanten is enorm. Klanten die we doorgaans niet kennen, die overal ter wereld gevestigd kunnen zijn. Klanten ook die we moeilijk aan ons bedrijf kunnen binden, bijvoorbeeld vanwege het ontbreken van persoonlijke contacten. Dit is dan ook precies het gebied waar Customer Relationship Management (CRM) op inspeelt. Het beheren van relaties door gegevens over klanten te registreren en hiermee actief aan de slag te gaan, inspelen op gesignaleerde trends en behoeften bij de klant.

Het is voor klanten steeds gemakkelijker om via het Internet "op prijs" te kopen. Speciale software maakt het kinderlijk eenvoudig de goedkoopste aanbieder te selecteren. Kijk maar eens op www.elcheapo.nl (de naam alleen al) wanneer je prijzen wilt vergelijken....

Klanten op het Internet willen niet alleen een scherpe prijs, ze eisen ook kwaliteit. Niet alleen van het aan te schaffen product, maar ook van de gehele omringende dienstverlening. In ieder geval moeten ze 24 uur per dag bij de leverancier terecht kunnen. Producten moeten gemakkelijk besteld, snel geleverd en gemakkelijk betaald kunnen worden. Doe je het niet goed, dan krijg je als leverancier geen tweede kans. Niet goed, klant weg, er zijn tenslotte aanbieders genoeg.

De praktijk

Het is een feit dat de Internet handel nog in zijn kinderschoenen staat. Er wordt vrolijk op los geëxperimenteerd door de pioniers. Los van de ontwikkelingen op het vlak van elektronisch betalen zie je steeds meer aandacht voor de service aspecten. Toch is hier nog een lange weg te gaan. Door veel onderzoeksbureaus wordt gekeken naar de mate waarin Internet transacties naar tevredenheid van de afnemer worden afgewikkeld. Hier komen ontluisterende cijfers uit naar voren. Een recent onderzoek van het bureau Datamonitor geeft aan dat bedrijven op het Internet vorig jaar 35% omzet zijn misgelopen door een gebrek aan klantenservice. Slechts 20% van de potentiële afnemers komt daadwerkelijk tot een aankoop. Daarnaast blijkt, volgens andere onderzoeken, het percentage foutloze leveringen ook laag te liggen: minder dan de helft van de transacties geschiedt conform afspraak (qua artikelen, levertijden, prijs). Saillant detail hierbij is, dat gevestigde bedrijven die "Internet erbij gaan doen" minder goed scoren dan nieuwkomers op de markt.

Kortom, er is voldoende ruimte voor verbetering!

Nieuw versus oud

Is die "nieuwe" economie nu zoveel verschillend van de "oude"? Welnee. We hebben gewoon te maken met een mogelijkheid voor een onderneming om zich op grotere schaal te manifesteren. Groei, dus. En opgroeien doet pijn. Dat ervaren de bedrijven die nu in hun internet pionierfase zitten. De eerste webwinkel van de Free Record Shop crashte onder een overdaad aan belangstelling. Maar als het goed gaat leer je van je fouten en kun je het opnieuw, beter aanpakken. Zoals de nieuwe site van deze onderneming bewijst.

Gevolgen voor de ondersteunende IT-dienstverlening

De hype rondom de nieuwe economie brengt als risico met zich mee dat ondernemingen, in de race om ook op het Internet te komen, zich onvoldoende realiseren wat de consequenties voor de onderneming zijn. Is de onderneming wel flexibel genoeg, kan men wel een grote toevloed van klanten aan? Alhoewel het opzetten van een website steeds gemakkelijker wordt, is het in stand houden van je winkel op het Internet een heel andere zaak.

Flexibiliteit

Kijken we naar de afhankelijkheid van de IT-infrastructuur, dan kunnen we stellen dat deze duidelijk zal toenemen wanneer een onderneming met e-commerce aan de slag gaat. Zodra de ambities verder reiken dan alleen een statische "brochure" op het Internet komen aspecten om de hoek kijken als bijvoorbeeld koppelingen met interne systemen. Recent onderzoek van KPMG wijst uit dat er juist op dit vlak veel mis gaat. De eerste reactie van een IT-beheerorganisatie zal zijn de integriteit van dergelijke systemen (en de totale IT-infrastructuur) met hand en tand te verdedigen tegen de gevaren van buitenaf. Stabiliteit is hierbij het credo. Deze motivatie zal echter snel gaan knellen met de eis om snelle aanpassingen van de dienstverlening. Zoals hierboven beschreven worden ondernemingen vanuit klant- en concurrentie overwegingen gedwongen snel te reageren op veranderingen. Deze veranderingen in dienstverlening vertalen zich naar aanpassingen op de IT-infrastructuur. Een hoge veranderingssnelheid eist een hoge flexibiliteit van de IT-beheerorganisatie en een even flexibele IT-infrastructuur. Er ontstaat een cultuur van snel beslissen en snel aanpassen, om de aansluiting tussen IT en business te handhaven.

Kwaliteit

De uitspraak van Ericsson in gedachten dat "de eerste zijn" belangrijker is dan "de beste zijn" roept de vraag op hoeveel concessies je mag doen aan kwaliteit in de nieuwe economie. Een klant eist namelijk wel die kwaliteit, en je krijgt maar één kans om iets voor een klant te doen. De eis om snelheid bij veranderingen is een regelrechte bedreiging voor de kwaliteit van de oplossing. Ook hier zal de onderneming een evenwicht moeten vinden.

Kostenbeheersing

Het in de hand houden van de kosten van IT-dienstverlening is al jaren een onderwerp van aandacht binnen ondernemingen. De vraag, waar al het geld in gaat zitten dat in de IT gepompt wordt, wordt des te belangrijker wanneer de marges op de markt afnemen en de organisatie zelf zal moeten afslanken om te kunnen overleven. Wanneer je de winst niet meer uit de marge kan halen, kun je een "competitive edge" realiseren door in het eigen vet van de organisatie te snijden. Hoe deze benadering rijmt met een hoge frequentie van veranderingen in de IT infrastructuur is een kwestie van het voeren van doortastend service management.

e-Service Management?

Het is duidelijk dat zakendoen via het Internet aanzienlijke consequenties met zich meebrengt voor de organisatie. Het gehele business model moet op de klant worden toegespitst en voldoende flexibiliteit in zich hebben om met de grote mate én snelheid van veranderingen om te kunnen gaan. Dit vereist een breed draagvlak, van hoog tot laag, binnen de betreffende organisatie. Service Management is naar mijn mening bij uitstek geschikt om dit te bewerkstelligen. De procesmatige structuur, met verantwoordelijkheden en bevoegdheden die laag in de organisatie bij de procesmedewerkers liggen, geeft deze snelheid, flexibiliteit en klantgerichtheid.

Ik hoor geregeld geluiden dat Service Management niet zou voldoen in nieuwe economie organisaties. Met name omdat deze methodieken te bureaucratisch zouden zijn voor een dergelijke dynamische omgeving. Het streven om de IT-infrastructuur kwalitatief hoogwaardig te houden strookt, zo zegt men, niet met de gewenste snelheid van veranderingen.

Ik bestrijd dit. De kwaliteit van de procesinrichting in organisaties is maatgevend voor de snelheid en de hoeveelheid werk die op het vlak van IT dienstverlening verzet kunnen worden. Wanneer er slechts éénmaal per week een Change Advisory Board meeting wordt belegd om te beslissen over veranderingen, terwijl de organisatie feitelijk de behoefte heeft aan een doorlopende CAB meeting, dan is dit niet te wijten aan de ontoereikendheid van Service Management, maar aan een gebrekkige inrichting van dit proces.

In de eerder in dit artikel geschetste situatie met een groot aanbod van klanten en concurrenten is het duidelijk dat er zware eisen worden gesteld aan de inrichting van de Service Management processen, zowel op het vlak van Service Support als Service Delivery. Is dit nu zo anders dan in een "oude economie" situatie? Ik denk het niet. Er is dan ook geen enkele reden om een speciale e-commerce variant van Service Management in het leven te roepen. Tenzij je hiermee wilt aangeven dat je natuurlijk ook met de hype meegaat!

Reacties?

Ik zou graag met u van gedachten willen wisselen over dit onderwerp. U kunt reageren via dick@costeris.com.